

## Anlage 1

### Reifegradmodell der Personalentwicklung

Reifegrad Merkmal	Pionierphase	Differenzierungsphase	Integrationsphase	Assoziationsphase
<b>Verständnis von PE</b>	Lernen und Entwicklung im Prozess der Arbeit, ergänzt um singuläre PE-Maßnahmen; Fokus auf Bildung	Lernen und Entwicklung vornehmlich „off the job“ in Seminaren und Programmen; Fokus auf Bildung und Förderung	Lernen und Entwicklung im Prozess der Arbeit und Schaffung von Räumen für selbstgesteuertes Lernen, ergänzt um formelle Bildungs- und Förderangebote sowie Team- und Organisationsentwicklung	Lernen und Entwicklung findet nicht nur im Prozess der Arbeit statt, sondern verstärkt in abteilungsübergreifenden Netzwerken sowie außerhalb des Unternehmens; Organisations- und Kulturentwicklung sowie die Begleitung bei Veränderungen
<b>Ziele der PE</b>	Beseitigung von Qualifikationsdefiziten mit geringem Kostenaufwand	Systematisierung und Rationalisierung	Schaffung lernförderlicher und sinnstiftender Rahmenbedingungen; Ausrichtung an der Unternehmensstrategie und zukünftigen Bedarfen	Rahmen der Lern- und Entwicklungsaktivitäten im Prozess der Arbeit; Begleitung von Mitarbeitenden und Unternehmen bei Veränderung; Bindung von Mitarbeitenden; Ganzheitliche Ausrichtung
<b>Zentrale Handlungsfelder</b>	Bildungsmaßnahmen	Bildungs- und Fördermaßnahmen	Bildungs- und Fördermaßnahmen, Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung, Maßnahmen zur Unterstützung der Organisationsentwicklung	Bildungs- und Fördermaßnahmen, Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung, Maßnahmen zur Unterstützung der Organisationsentwicklung, Wissens-, Kultur- und Veränderungsmanagement, Ausrichtung an der externen Umwelt

Reifegrad Merkmal	Pionierphase	Differenzierungsphase	Integrationsphase	Assoziationsphase
<b>Träger der PE</b>	Unternehmensleitung bzw. Personalverantwortliche; später: nebenberufliche Personalentwickler	Hauptamtliche PE-Experten in PE-Abteilungen; Führungskräfte nur in einer Bewilligungsfunktion	Hauptamtliche PE-Experten in PE-Abteilungen bzw. „Centers of Expertise“; Führungskräfte als erste Personalentwickler; Mitarbeitende mit Eigenverantwortung für ihre Entwicklung	Hauptamtliche PE-Experten und Mitarbeitende aus relevanten Schnittstellenbereichen; Führungskräfte als Entwicklungsbegleiter; Mitarbeitende als erste Personalentwickler
<b>Rolle der PE-ler</b>	Fachexperte für die Vermittlung von Inhalten oder Organisator für PE-Maßnahmen	Planer und Designer von Bildungsprogrammen und –katalogen; Erfüllungsgehilfe bzw. Dienstleister	Berater und Gestalter mit strategischer Orientierung; Vermittler zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen	Proaktive Gestalter und Organisationsberater mit ganzheitlicher Orientierung; Fachliche Experten
<b>Adressaten der PE</b>	Einzelne Mitarbeitende	Einzelne Mitarbeitende bzw. Mitarbeitergruppen; Abhängig von einer systematischen Bedarfsanalyse	Organisationsfamilien (Gruppe, Abteilung); Abhängig von der Bedarfsmeldung der Führungskräfte	Alle Mitarbeitenden
<b>Menschenbild</b>	Mensch als Träger von Defiziten	Rationales Menschenbild	Humanistisches Menschenbild	Humanistisches Menschenbild
<b>Zentrale Herausforderungen und Probleme</b>	Fehlende Kenntnis der PE-Bedarfe; Unsystematische PE mit Fokus auf der Beseitigung von Qualifizierungsdefiziten	Gefahr der Abkopplung der PE von den Fachbereichen und Kunden; Spezialisierung führt zu bedarfsfernen Angeboten; Mangel an innovativen Bildungs- und Förderungsangeboten	Gefahr der Abkopplung der PE von anderen Personalbereichen; Gefahr der Substituierung durch Führungskräfte; Mangel an strategischer Einbindung	Gefahr der Abwanderung von Mitarbeitenden durch mangelnde Entwicklungsangebote oder fehlendem Raum für individuelle Interessen; Innovations- und Abgrenzungsdruck durch den stärkeren Einbezug der externen Umwelt

Tabelle 1: Reifegrade der Personalentwicklung im Überblick  
 (in Anlehnung an M. Becker et al., 2009, S. 18 f.; M. Becker, 2013, S. 845; Glasl & Lievegoed, 2011, S. 42 ff.; Marek, 2010, S. 42 ff.; Niedermair, 2005, S. 47 ff.)